

## ADACTA RISPONDE



### *Adacta Risponde*

## Conflittualità nelle Imprese familiari: come

### gestirla?

*Nel corso degli ultimi anni l'impresa familiare per cui lavoro ha affrontato molte difficoltà che ritengo abbiano avuto origine nella complessità delle relazioni interne e nella conflittualità che si è creata tra i familiari azionisti, alcuni coinvolti nel Consiglio di Amministrazione. Nonostante il passare degli ...*

# Conflittualità nelle Imprese familiari: come gestirla?

DI JACOPO BOVOLEITA

*Nel corso degli ultimi anni l'impresa familiare per cui lavoro ha affrontato molte difficoltà che ritengo abbiano avuto origine nella complessità delle relazioni interne e nella conflittualità che si è creata tra i familiari azionisti, alcuni coinvolti nel Consiglio di Amministrazione. Nonostante il passare degli anni ed il susseguirsi di aspre situazioni di confronto tra parti contrapposte della famiglia, non sono state trovate delle soluzioni opportune.*

*Di fronte alle ripercussioni che questa conflittualità proietta su tutti i livelli dell'azienda, quali possono essere i provvedimenti da intraprendere per porre rimedio all'attuale criticità?*

La situazione riportata è molto frequente nel panorama delle imprese familiari e costituisce uno dei rischi fisiologici che si accompagna a questo tipo di realtà. Il vantaggio di cui il Family Business potrebbe godere in termini di "flessibilità decisionale" può venir vanificato quindi da situazioni di stallo per visioni contrapposte portate in Consiglio dagli esponenti della famiglia. Nell'ambito della Governance delle imprese familiari uno dei temi più attuali è, appunto, il mal funzionamento del CdA qualora vi sia un forte coinvolgimento della proprietà.

Pur non esistendo soluzioni standard nell'ambito delle famiglie imprenditoriali, ed essendo quindi sempre necessaria un'adeguata analisi per formulare soluzioni opportune a seconda della specificità del singolo caso, è comunque possibile individuare delle soluzioni o delle linee guida che hanno dato evidenza di poter contribuire alla risoluzione di determinate problematiche.

Una leva alla quale la Corporate Governance fa ampio ricorso, così nella pratica come in letteratura, è la professionalizzazione del CdA.

Questa possibilità trova espressione, oltre che nell'adozione di regole di svolgimento che rendano l'organismo di governo luogo di dibattito e non di mera ratifica, anche nell'inserimento di figure esterne tra i componenti del Consiglio. Il coinvolgimento di outsider, in un numero tale da consentire agli Amministratori di poter rendere più semplici le scelte, assolve le seguenti funzioni:

- i. sbloccare eventuali situazioni di impasse a livello decisionale;
- ii. apportare competenze al "patrimonio" aziendale migliorando la qualità del contenuto e del processo di formulazione delle decisioni;
- iii. svolgere un ruolo di controllo, vigilando sulle scelte e sui risultati aziendali, a tutela degli interessi di tutti gli stakeholder, stimolando il senso di autodisciplina e responsabilità del management.

Tuttavia, per un'impresa familiare rimasta fino a questo momento chiusa rispetto all'esterno, non è semplice aprire le proprie porte all'ingresso di soggetti non familiari. Per questo motivo i primi ad essere accettati all'interno del CdA spesso sono i cosiddetti affiliated outsider, ovvero soggetti esterni alla famiglia che, godendo di un rapporto di fiducia già esistente con la proprietà, possono fornire un utile supporto al CdA nei termini sopra esposti per gli affiliated.



Testata: **Monitor.veneziepost.it**  
Data: **22 maggio 2016**  
[Link alla notizia](#)

Inoltre, la figura degli amministratori indipendenti ha particolare importanza nei contesti familiari, in quanto possono essere utili alla sensibilizzazione in merito a specifici problemi relativi alla convivenza tra temi legati alla famiglia e al business, fornendo in merito una quanto mai opportuna prospettiva oggettiva. In questa ottica possono altresì proporre ulteriori soluzioni che contribuiscano allo sviluppo armonico del sistema impresa-famiglia, quali ad esempio gli accordi familiari (i cosiddetti “protocolli familiari” o “statuti di famiglia”).

[j.bovolenta@adacta.it](mailto:j.bovolenta@adacta.it)

Domenica 22 Maggio 2016  
© RIPRODUZIONE RISERVATA